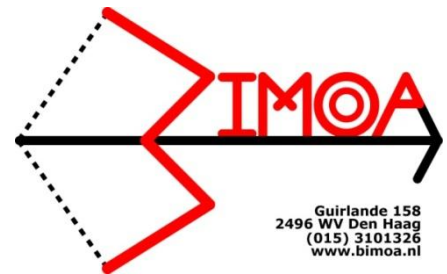


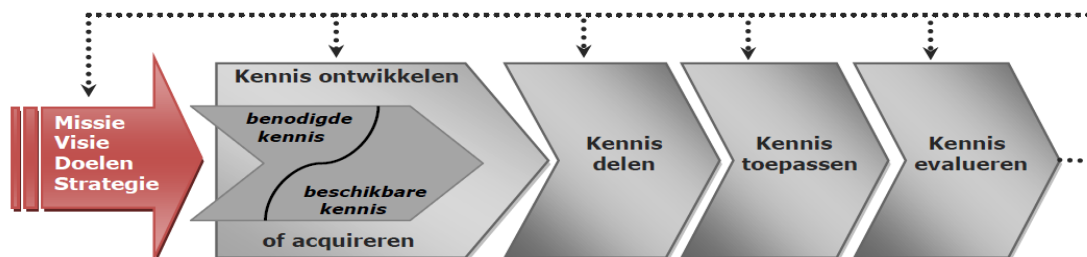
INFORMATIEBLAD LEERLIJNEN ONTWIKKELEN

(augustus 2011)



Zodra de missie, visie, doelen en strategie binnen een organisatie zijn vastgesteld dan wel bijgesteld, komt al snel de vraag naar boven: "Wat hebben we nodig om dit te realiseren?".

Het is evident dat inzicht in de benodigde en aanwezige competenties bij medewerkers van cruciaal belang is om deze vraag te kunnen beantwoorden. Door dit structureel vorm te geven kan continu worden gemonitord waar er *kennishiaten* dreigen te ontstaan en kunnen adequate interventies tijdig worden ingezet zodat de beoogde prestaties niet in gevaar komen ('time-to-knowledge'). Zie hiervoor ook de Kenniswaardeketen van Mathieu Weggeman:



Door *leerlijnen* te ontwikkelen wordt invulling gegeven aan de wijze waarop deze kennisinterventies kunnen worden uitgevoerd. Dit geeft het management een praktische tool in handen om het proces aan te kunnen sturen en vast te leggen in werkplannen. Daarnaast bieden leerlijnen de medewerkers inzicht in de ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie op basis waarvan individuele afspraken kunnen worden gemaakt bijvoorbeeld in het kader van een persoonlijk ontwikkelplan. Zodoende wordt bovenstaande keten een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid!

In dit informatieblad wordt kort beschreven welke praktische stappen ondernomen kunnen worden die leiden tot meer inzicht in de kennisbehoefte van de organisatie. Deze exercitie leidt tot zogenaamde *strategische kenniskaarten* die de basis leggen voor het ontwikkelen van leerlijnen¹.

TIP: Organiseer plenaire sessies om dit stappenplan te doorlopen en betrek hierin meerdere rollen vanuit de organisatie (materiedeskundigen, managers, medewerkers, staffunctionarissen) zodat:

- de kennisbehoefte vanuit meerdere invalshoeken wordt belicht
- prioriteiten kunnen worden gesteld
- de haalbaarheid kan worden getoetst (bv. m.b.t. ICT, opleidingen, financiën)
- werkenderwijs draagvlak (!) wordt gecreëerd voor de verdere implementatie van de leerlijn.

Stap 1: Werkvelden definiëren

Bepaal in samenspraak met het hoger management op welk aggregatieniveau binnen de organisatie het proces richting leerlijnen zal worden doorlopen oftewel wat de onderscheidende *werkvelden* zijn. Deze indeling kan gemaakt worden aan de hand van bijvoorbeeld:

- organisatorische eenheden (divisies, afdelingen, teams)
- functiegroepen (projectleiders, accountmanagers, secretaresses, beleidsmedewerkers, e.d.)
- specifieke programma's c.q. projecten

NB: Soms kunnen meerdere indelingen naast elkaar voorkomen aangezien sommige leerlijnen gericht zijn op vakinhoudelijke kennis die alleen binnen een bepaald onderdeel nodig is en andere leerlijnen juist meer op vaardigheden die voor een specifieke functie gelden binnen de gehele organisatie.

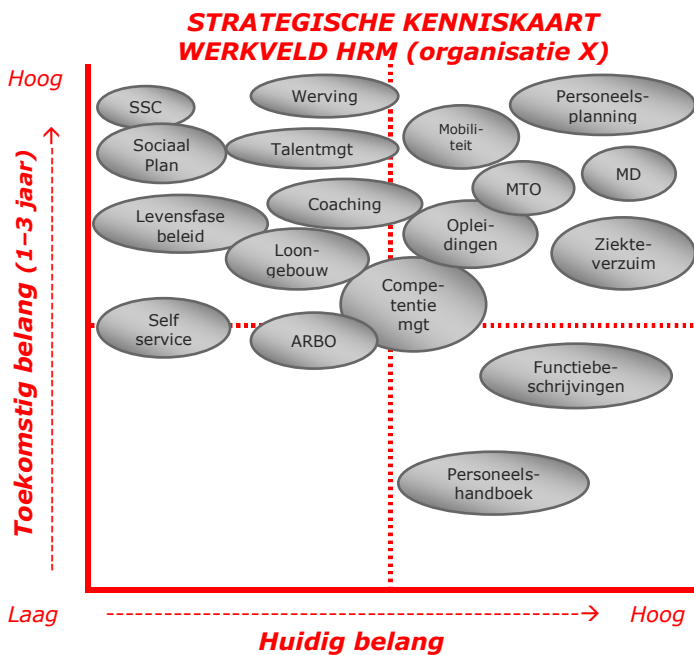
De uiteindelijke indelingskeuze zal beïnvloed worden door de inrichting, omvang en complexiteit van de organisatie en heeft tegelijkertijd gevolgen voor het aantal leerlijnen dat zal worden ontwikkeld. Het is dus van belang om hierin een goede balans te vinden!

¹ De verdere beschrijving is mede gebaseerd op ervaringen met de methodiek die DNV-CIBIT heeft ontwikkeld.

Voorbeeld: Binnen organisatie X wordt o.a. gekozen voor het werkveld HRM.

Stap 2: Kennisdomeinen identificeren en classificeren

Binnen elk werkveld kunnen de verschillende *kennisdomeinen* worden geïdentificeerd die vervolgens in een strategische kenniskaart worden geclassificeerd naar mate van belangrijkheid en urgentie.



Door deze kennisdomeinen af te zetten tegen het huidige belang en het toekomstige belang ontstaan de volgende vier kwadranten² (zie ook het voorbeeld hiernaast):

- 1) nu en in de toekomst van groot belang
→ *sleuteldomeinen*
- 2) nu nog niet van groot belang maar in de toekomst neemt belang toe
→ *veelbelovende domeinen*
- 3) nu van groot belang maar belang neemt af in de toekomst
→ *basisdomeinen*
- 4) nu en in de toekomst niet van groot belang
→ *irrelevante domeinen*

Via deze systematiek kunnen kansen en bedreigingen voor belangrijke kennisdomeinen worden geïnventariseerd en overzichtelijk worden weergegeven.

TIP: Indien de impact van bepaalde ontwikkelingen nog niet geheel duidelijk is, kan met scenario's worden gewerkt waarbij voor ieder scenario de strategische kenniskaart verder wordt uitgewerkt.

Stap 3: Kennisniveaus en spreiding bepalen

De volgende stap is om per kennisdomein te bepalen welke *kennisniveaus* gewenst zijn waarbij bijvoorbeeld de volgende indeling gehanteerd kan worden:

- *Basis:* hij/zij beschikt over globale kennis en kan dit onder begeleiding toepassen, volgt procedures na, is bekend met het instrumentarium
- *Gevorderd:* hij/zij kan werkzaamheden zelfstandig interpreteren en uitvoeren, lokaliseert en corrigeert fouten, stelt veranderingen in procedures voor
- *Specialistisch:* hij/zij bepaalt werkwijzen, ontwikkelt of wijzigt het gebruik van modellen/procedures, voert strategische analyses uit
- *Expert:* hij/zij ontwikkelt nieuwe modellen/concepten/toepassingen/producten/e.d. en wordt gezien als 'goeroe' en leidend binnen het kennisdomein

Daarna kan voor ieder kennisniveau de gewenste *spreiding* van de benodigde deskundigheid worden aangegeven in aantallen personen, aantal FTE's of in percentages van de populatie³.

Bij organisatie X wordt voor het kennisdomein Opleidingen de volgende gewenste kennis spreiding bepaald (in aantallen medewerkers): Basis → 20 (gehele werkveld HRM) / Gevorderd → 3 / Specialistisch → 1 / Expert → 0

Stap 4: Benodigde kennis specificeren

Vervolgens kan de noodzakelijke kennis/vaardigheden/attitude per kwadrant⁴ voor ieder kennisdomein verder worden uitgewerkt bijvoorbeeld met behulp van zogenaamde *eindtermen*. Bijkomend voordeel hiervan is dat deze eindtermen in een latere fase rechtstreeks in de vorm van leerdoelen kunnen worden overgenomen in de leerlijnen als onderbouwing van de kennisinterventies.

² Bron: DNV-CIBIT.

³ Een medewerker kan beschikken over kennis binnen meerdere kennisdomeinen!

⁴ Eventueel kan gelijk de keuze worden gemaakt om de irrelevante kennisdomeinen minder uitvoerig uit te werken.

TIP: Voorafgaand aan de plenaire sessies met de vertegenwoordigers uit het werkveld, kan alvast in breder verband input voor deze uitwerking worden verzameld m.b.v. vragenlijsten en/of interviews.

KENNISDOMEIN OPLEIDINGEN (organisatie X)	BASIS	GEVORDERD	SPECIALISTISCH
Moet kennis hebben van	Het opleidingsproces (globaal)	Opleidingsontwerp Transfer naar de praktijk Projectmanagement Competentiemanagement Evaluatiemethodieken Innovatieve ontwikkelingen (bv. social media, e-learning)	Het opleidingsproces (diepgaand) mede in relatie tot andere leerinterventies
Moet in staat zijn om	Een opleidingsvraag te herkennen	Programma van Eisen te maken Adviseurrol professioneel in te vullen (operationeel niveau) Deelnemers/docenten te begeleiden tijdens de opleiding Evaluatierapportages samen te stellen en te bespreken met opdrachtgever en opdrachtnemer	Leerlijnen te ontwikkelen Opleidingsplannen te schrijven Managementrapportages op te leveren Adviseurrol professioneel in te vullen (strategisch/tactisch niveau) Effectmeting vorm te geven Innovatieve producten te ontwikkelen Procesbeschrijvingen te maken
Moet zich bewust zijn van	Voor- en nadelen van opleidingen	De rol die opleidingen vervult binnen de diverse werkvelden	De onderliggende belangen bij de diverse stakeholders

Stap 5: Aanwezige kennis inventariseren

Nu duidelijk is welke kennis nodig is om de gewenste doelstellingen te behalen, is het moment aangebroken om dit te gaan vergelijken met de kennis die reeds aanwezig is binnen de organisatie.

Dit klinkt eenvoudig, maar is het bepaald niet! Vaak ontbreken hiervoor nog de elektronische faciliteiten (bv. kennispaspoorten, portfolio's). Ook is er nog niet altijd draagvlak binnen de organisatie om deze gegevens structureel vast te leggen.



Door alsnog aan iedere medewerker te vragen om per relevant kennisdomein aan te geven op welk niveau deze kennis (actueel!) aanwezig is, kan een eerste aanzet worden gegeven voor een dergelijke *individuele kenniskaart*.

Dit geeft tevens de mogelijkheid om gelijk in kaart te brengen aan welke netwerken en/of overlegstructuren wordt deelgenomen. Daarnaast kan achterhaald worden of deze (persoonsgebonden) kennis wellicht ook ergens is vastgelegd en toegankelijk gemaakt d.m.v. databases, handboeken, protocollen, procesbeschrijvingen, e.d.

Mocht een dergelijke exercitie eventueel niet haalbaar zijn, dan zal gewerkt moeten worden met inschattingen vanuit het desbetreffende werkveld c.q. kennisdomein.

Bij organisatie X wordt voor het kennisdomein Opleidingen de volgende huidige kennisverdeling geconstateerd (in aantallen medewerkers): Basis → 15 / Gevorderd → 3 (waarvan 1 medewerker binnenkort met pensioen gaat) / Specialistisch → 0 / Expert → 0

Stap 6: Kennishiaten vaststellen

Door de gewenste situatie te vergelijken met de huidige situatie⁵ kunnen mogelijke kennishiaten per kennisdomein worden vastgesteld. Daarna zal gekeken moeten worden hoe deze hiaten het beste gedicht kunnen worden. Hierbij kan het interessant zijn om bepaalde kennis extern te acquireren in plaats van deze kennis te ontwikkelen binnen de eigen organisatie.

NB: Verlies hierbij niet het potentieel en de verwachtingen bij de huidige populatie uit het oog zodat effecten als dalende medewerkerstevredenheid, ongewenste uitstroom, verminderde productiviteit, vastlopende mobiliteit, e.d. kunnen worden voorkomen!

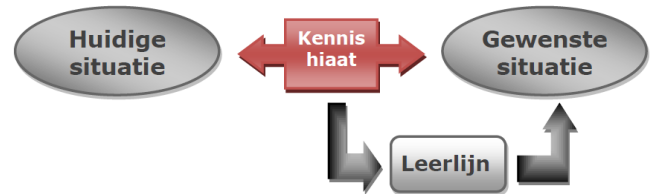
Bij organisatie X zal voor het kennisgebied Opleidingen geïnvesteerd moeten worden in de niveaus Basis, Gevorderd en Specialistisch. Er zal een vacature worden opengesteld voor een opleidingsspecialist. In afwachting van de invulling hiervan zal er op korte termijn tijdelijk een dergelijke specialist worden ingehuurd die tevens een prominente bijdrage zal gaan leveren aan het ontwikkeltraject van de andere twee niveaus.

⁵ Hou hierbij rekening met kennisdragers die binnen afzienbare tijd de organisatie zullen gaan verlaten!

Stap 7: Leerlijn uitwerken

Ervan uitgaande dat (een deel) van het kennishiaat zal worden opgevuld door een intern professionaliseringstraject kan vervolgens per kennisdomein een leerlijn worden uitgewerkt zijnde:

"Een adviespakket van leermogelijkheden die een medewerker binnen een bepaald werkveld kan volgen om zich verder te professionaliseren. Welke leervormen hij/zij daadwerkelijk gaat volgen wordt in overleg met de direct leidinggevende vastgesteld."



De basis voor de leerlijn vormt bovenstaande uitwerking, aangevuld met een beschrijving van de wijze waarop bepaalde kennisinterventies zullen worden toegepast. Denk hierbij aan meerdere vormen van kennis ontwikkelen, borgen en delen. Naast de traditionele leervormen (zoals opleidingen), kunnen ook andere instrumenten worden ingezet die in veel gevallen zelfs meer rendement opleveren⁶.

Bij organisatie X worden voor het kennisdomein Opleidingen de volgende interventies in de leerlijn opgenomen:

- *Basis: (1) informatiebijeenkomst voor HRM-medewerkers, (2) regelmatige updates tijdens het werkoverleg*
- *Gevorderd: (1) coaching van een HRM-medewerker die door wil/kan stromen, aangevuld met (2) het volgen van een cursus Opleidingskunde op HBO-niveau en (3) opleidingen onder supervisie laten uitvoeren*
- *Gevorderd/specialistisch: (1) organiseren van intervisie- c.q. kennisdelingsbijeenkomsten met het team, (2) deelnemen aan seminars m.b.t. innovatieve ontwikkelingen op opleidingsgebied, (3) lid worden van de beroepsvereniging NVO2, (4) borgen van kennis d.m.v. procesbeschrijvingen, checklists, digitaal handboek*

Indien de middelen tijd en geld in beperkte mate beschikbaar zijn, kan per interventie de prioriteit worden aangegeven (bv. 1 t/m 3). Aspecten die hierbij van invloed zijn:

- de positie van het kennisdomein in de kwadranten van de strategische kenniskaart
- de karakteristieken van het kennisdomein (aard, dynamiek, stadium van ontwikkeling)
- de beschikbaarheid van interne en externe actoren binnen het kennisdomein
- de risico's die worden gelopen als er geen interventie wordt toegepast⁷.

NB: Het is sowieso belangrijk om de strategische kenniskaarten en de daaruit voortvloeiende leerlijnen regelmatig te updaten (bij voorkeur jaarlijks) mede aan de hand van de gemeten prestaties.

Tot slot, leerlijnen staan nooit op zichzelf! Door deze in een HR-beleidsplan te integreren met de overige instrumenten (o.a. personeelsplanning, mobiliteit), kan de onderlinge samenhang worden geborgd en kunnen de krachten worden gebundeld. Door de leerlijnen samen te voegen met functie- en competentiebeschrijvingen ontstaan *ontwikkelpaden*. Deze paden maken niet alleen duidelijk welke achtergrond en competenties gekoppeld zijn aan bepaalde functieniveaus c.q. functiegroepen, maar ook welke acties moeten worden ondernomen om door te kunnen stromen (horizontaal dan wel verticaal).

Informatie

Bel/mail/twitter geheel vrijblijvend voor meer informatie en/of advies op het gebied van:



- het ontwikkelen van leerlijnen
- het adviseren over leervormen
- het schrijven van een opleidingsplan
- het opstellen van een programma van eisen
- het inkopen of aanbesteden van opleidingstrajecten
- het uitvoeren van specifieke opleidingsprogramma's
- het vormgeven van de effectmeting
- het opzetten van een opleidingsafdeling c.q. academie
- het inrichten van opleidingsprocessen
- het aansturen/coachen van opleidingsprofessionals

Machteld Brokerhof

brokerhof@bimoa.nl

06-26284195

@mabroker

⁶ Zie hiervoor ook het informatieblad Effectief opleiden.

⁷ Zie hiervoor ook het informatieblad ROI bij Opleidingen.